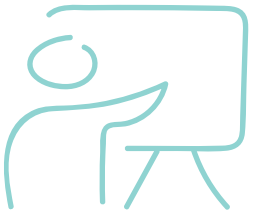
KWALITEITSBELEID

OPENBAAR EN GOED ONDERWIJS VOOR ELK KIND







voor toekomstmakers

OPSPOOR

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Openbaar en goed onderwijs voor elk kind. Dat is de missie van OPSPOOR. Op onze 37 scholen wordt elke dag met passie voor onderwijs gewerkt aan de ontwikkeling van kinderen. Deze kinderen groeien op in verschillende wijken, hebben verschillende achtergronden, talenten en wensen. OPSPOOR biedt ieder van hen een gedifferentieerd aanbod met hierbinnen de best passende plek voor elk kind.

TOEKOMSTMAKERS

Onze leerlingen groeien op in een wereld vol veranderingen en uitdagingen. Ondanks dat de razendsnelle ontwikkeling van technologie ons met elkaar verbindt, lijken tegenstellingen binnen de samenleving tegelijkertijd scherper te worden waardoor we soms verder van elkaar af komen te staan. Het is aan onze leerlingen om te bouwen aan een toekomst die duurzaam en rechtvaardig is. Een toekomst waarin iedereen een plek heeft. Dat is geen eenvoudige opgave, maar wij hebben het volste vertrouwen in hen. We zien het als onze taak om bij te dragen aan hun lerend vermogen, zodat ze hun potentieel kunnen ontwikkelen en kansen optimaal kunnen benutten. We dragen bij aan hun basis en daarmee ook aan de basis van de samenleving en van de toekomst. We helpen ze om TOEKOMSTMAKERS te zijn. Tegelijkertijd werken we ook aan onze eigen toekomst, want ons eigen leren is een belangrijke voorwaarde voor het leren van onze leerlingen. Zo zijn we allemaal TOEKOMSTMAKERS.

PRINCIPES DIE ONS HANDELEN STUREN

We zetten ons in om alle kinderen vanaf 0 jaar goed te ondersteunen in hun ontwikkeling in een veilige en uitdagende (leer- en ontwikkel) omgeving. Onze scholen zijn een weerspiegeling van de samenleving. Hier ontmoeten kinderen met verschillende achtergronden, behoeften en talenten elkaar. Bij OPSPOOR omarmen we het verschil en zien dit als een bron van inspiratie en een kans om van elkaar te leren. Daarin zoeken we steeds de verbinding. Wij geloven dat ieder kind en iedere professional zich kan ontwikkelen. Vanuit de growth mindset (Dweck) zien wij talent en intelligentie niet als vaststaand, maar als ontwikkelbaar door inspanning, effectieve strategieën en gerichte feedback. Dit betekent dat wij hoge, realistische verwachtingen stellen en dat fouten maken een essentieel onderdeel is van ieders ontwikkelproces. We stimuleren een cultuur waarin doorzettingsvermogen, reflectie en leren van feedback centraal staan in een (leer)omgeving met gelijke ontwikkelkansen, zodat ieder kind en iedere professional zijn beste zelf kan zijn.

We geven invulling aan onze missie ‘openbaar en goed onderwijs voor elk kind’ vanuit de kernwaarden vertrouwen, verbinden en meesterschap en werken daarbij vanuit onze strategische koers ‘De kracht van samen’. De kracht van samen uit zich in het solidair verdelen van tijd, expertise en middelen naar behoefte en het stichtingsbreed ondersteunen van elkaar. Tegelijkertijd hebben we nadrukkelijk aandacht voor de kracht van het verschil. We zien verschillen tussen scholen, professionals en contexten niet als afwijking, maar als bron van kwaliteit. In ons kwaliteitsbeleid vertalen we dit naar ruimte voor eigen accenten binnen een gemeenschappelijke basis. We gaan hierbij uit van de ik-wij-balans (El Hadioui) waarin we streven naar individualiteit zonder individualisme en collectiviteit

zonder collectivisme. We hanteren daarom één stichtingsbrede basis voor kwaliteit, met ruimte voor schoolspecifieke invulling. Dit betekent dat iedere school passend bij haar context, eigen accenten legt binnen dezelfde hoge standaard. We benutten daarbij bewust de verschillen tussen professionals. In samenwerking bundelen we onze expertise, zodat we kinderen goed onderwijs en een Rijke Dag kunnen bieden die samen hun ontwikkeling optimaal ondersteunen.

GOED BESTUUR VOOR GOED ONDERWIJS

Onze maatschappelijke opdracht is het vertrekpunt voor de wijze waarop we OPSPOOR organiseren, besturen en leiden. Goed onderwijs ontstaat in de dagelijkse praktijk op onze scholen, maar is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van professionals, schoolleiding, ondersteuning en bestuur. Daarom verbinden we professionele ruimte en eigenaarschap altijd aan onze gezamenlijke ambities en kaders voor onderwijskwaliteit. We vertrouwen op de deskundigheid van professionals en scholen en erkennen tegelijkertijd dat we elkaar nodig hebben om de kwaliteit van het onderwijs duurzaam te versterken. Dat betekent dat keuzes op school-, cluster- en organisatieniveau bijdragen aan de gezamenlijke koers en dat we kennis, expertise en verantwoordelijkheid actief met elkaar verbinden. Bij de inrichting van onze organisatie, het beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en onze besluitvorming kiezen we daarom bewust voor werkwijzen die samenwerking, eigenaarschap en kennisdeling bevorderen. Zo organiseren en besturen we OPSPOOR vanuit de kracht van samen, met steeds de kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs voor ieder kind als leidend perspectief.

Dit vraagt van het College van Bestuur om steeds een goede balans te vinden tussen ruimte geven en richting geven, Het bestuur is nabij en betrokken bij de onderwijsprocessen, zonder verantwoordelijkheden over te nemen die elders in de organisatie zijn belegd. Vanuit die nabijheid houdt het College van Bestuur zicht op de onderwijskwaliteit, stelt het heldere kaders en verwachtingen en stuurt het gericht wanneer de kwaliteit of ontwikkeling daarom vraagt. Daarbij draagt het bestuur actief bij aan een professionele kwaliteitscultuur waarin vertrouwen, samenwerking, reflectie, aanspreekbaarheid en het leren van en met elkaar centraal staan.

HOOFDSTUK 2 KWALITEITSBELEID OPSPOOR

Het kwaliteitsbeleid van OPSPOOR is een dynamisch onderdeel van onze ambitie om goed onderwijs te bieden aan alle kinderen. Dit beleid vormt de basis voor het versterken van de onderwijskwaliteit op onze 37 scholen. Het is een cyclisch instrument dat ons helpt om de kracht van samen te benutten.

FUNDAMENT VAN GOED ONDERWIJS

Ons kwaliteitsdenken is gebaseerd op **wetenschappelijke inzichten** en een **pedagogische visie** die kinderen centraal stelt. Geïnspireerd door Gert Biesta richten wij ons onderwijs op drie onderling verbonden doelen:

- **Kwalificatie:** leerlingen verwerven kennis, vaardigheden en houding om actief en succesvol deel te nemen aan de samenleving van nu en morgen.
- **Socialisatie:** leerlingen leren samen leven, zij oefenen sociale en democratische waarden en dragen bij aan een gemeenschap waarin iedereen ertoe doet.
- **Subjectivering:** leerlingen groeien uit tot zelfstandige, reflectieve en verantwoordelijke personen, die kritisch denken en bewust eigen keuzes maken.

Daarnaast sluiten wij aan bij de **evidence-based inzichten van John Hattie** over effectief leren. Zijn onderzoek naar Visible Learning benadrukt het belang van heldere leerdoelen, gerichte feedback en een lerende houding bij zowel leerlingen als leerkrachten.
Zo verbinden wij de pedagogische diepgang van Biesta met de praktische onderbouwing van Hattie. Dat leidt tot drie leidende principes:

- **We leren leerlingen om te leren** – door groeitaal te gebruiken op onze scholen en ons te richten op het proces van leren én het resultaat, versterken we het eigenaarschap van leerlingen (en professionals) over hun eigen ontwikkeling. We geven leerlingen inzicht in hun eigen leerproces, stellen hoge, realistische verwachtingen en stimuleren reflectie en feedback.
- **We leren leerlingen om te leven** – door betekenisvolle relaties, een veilige (leer)omgeving en oprechte aandacht centraal te stellen, zodat ieder kind zich gezien, gewaardeerd en verbonden voelt.
- **We leren leerlingen om bij te dragen** – door betekenisvolle, toekomstgerichte en maatschappelijk relevante leerervaringen te bieden.

FUNDAMENT VAN GOED ONDERWIJS VERTAALD IN HET OPSPOOR-K.O.M.P.A.S.S. MET ZEVEN RICHTINGAANWIJZERS

Het fundament van goed onderwijs bij OPSPOOR is samen te vatten in zeven richtingaanwijzers binnen het OPSPOOR-K.O.M.P.A.S.S.

1. Kennis & basisvaardigheden

- Goed onderwijs begint met stevig onderwijs in taal, lezen, rekenen en burgerschap. Deze basis vormt een randvoorwaarde

voor brede ontwikkeling en gelijke kansen.
- Teams monitoren de voortgang systematisch (WMK/formatief handelen) en sturen bij op basis van data.

2. Ontwikkeling: wij zetten in op brede ontwikkeling van elk kind
- Naast cognitieve groei richt OPSPOOR zich binnen de **rijke dag** op creativiteit, motoriek, kunst & cultuur, burgerschap, wereldoriëntatie, toekomstvaardigheden en persoonlijke groei.
- Kinderen worden gestimuleerd om samen te leren en samen te werken. Coöperatief leren bevordert dieper begrip, sociale vaardigheden en motivatie.

3. Monitoren: zicht op ontwikkeling & sturing vanuit hoge realistische verwachtingen
- Systematisch inzicht in leerlingpopulatie, onderwijsbehoeften en groepsdynamiek.
- Gericht gebruik van observaties, toetsen, analyses en formatieve evaluatie. Hoge, realistische verwachtingen worden gesteld.
- Inclusieve ontwikkeling is het uitgangspunt.

4. Pedagogisch klimaat: veilige, stimulerende en inclusieve leeromgeving
- Sociaal-emotioneel leren als fundament.
- Relatie–competentie–autonomie zijn leidend.
- Inclusiviteit is zichtbaar in heldere verwachtingen, passende ondersteuning en het sturen op groepsdynamiek.
- Wij creëren een krachtig leerklimaat waarbij vakdidactische expertise en pedagogische sensitiviteit samengaan om kinderen betekenisvol te laten leren in een veilige en stimulerende omgeving.
- Fouten maken wordt gezien als kans om te leren en te groeien, passend binnen een growth mindset cultuur.
- Leerlingen en medewerkers ervaren een ‘sense of belonging’ waardoor er ruimte is voor ontwikkeling en het nemen van risico’s, wat leren bevordert.
- Leerlingen hebben vertrouwen in zichzelf en in elkaar om positieve leeruitkomsten te realiseren (collective student efficacy).

5. Aanbod en didactief: kwalitatief goede lessen
- Doelgericht en gestructureerd onderwijs.
- Activerende didactiek, variatie, interactie en passend bij de belevingswereld van kinderen.
- Differentiatie en effectief klassenmanagement.
- Executieve vaardigheden worden expliciet meegenomen.

6. Samen leren: professionele en lerende cultuur
- Teams werken samen, delen expertise en versterken elkaar door middel van collegiale consultatie, lesbezoeken, lesson study en gezamenlijke reflectie.

- Teamleden ontwikkelen zich continu door gericht gebruik te maken van feedback, onderzoek, data en wetenschappelijke inzichten.
- Professionals werken vanuit een growth mindset; zij reflecteren op hun handelen, zoeken actief feedback en zien ontwikkeling als een continu proces.
- Binnen OPSPOOR streven we naar een gezonde ik-wij-balans: professionals nemen eigenaarschap voor hun eigen vakmanschap én voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs.
- We stimuleren individualiteit zonder individualisme: er is ruimte voor professionele autonomie, expertise en eigenheid, binnen gezamenlijke ambities, afspraken en kwaliteitsstandaarden.
- We bouwen aan collectiviteit zonder collectivisme: samenwerking is gericht op gezamenlijke verantwoordelijkheid en professionele scherpte, waarbij verschillen van inzicht worden benut om de kwaliteit van het onderwijs te versterken.
- Teams ontwikkelen professionele intimiteit: collega's voeren het inhoudelijke gesprek over onderwijs, spreken elkaar constructief aan, geven en ontvangen feedback en leren van elkaars praktijk.
- Teamleden hebben vertrouwen in zichzelf én in de kracht van het team om iedere leerling tot ontwikkeling te brengen (teacher self efficacy en teacher collective efficacy)

7. Samenwerken: met ouders en omgeving

- Ouders zijn educatieve partners. School en ouders werken vanuit wederzijds vertrouwen, gedeelde verantwoordelijkheid en open communicatie aan de ontwikkeling van ieder kind.
- Scholen werken intensief samen met kinderopvang, voortgezet onderwijs, jeugdhulp, sport-, cultuur- en welzijnsorganisaties en andere maatschappelijke partners om een samenhangend ontwikkelaanbod te realiseren.
- Binnen de Rijke Dag benutten we de expertise van verschillende partners om de cognitieve, sociale, creatieve, motorische en persoonlijke ontwikkeling van kinderen te versterken.
- We werken aan een doorgaande ontwikkellijn van 0 tot 17 jaar, waarbij overgangen tussen opvang, onderwijs en vervolgonderwijs zo soepel mogelijk verlopen.
- Professionals delen - binnen de geldende wettelijke kaders - informatie, expertise en verantwoordelijkheid om kinderen tijdig passende ondersteuning te bieden.
- We zien de school als onderdeel van de samenleving en bereiden leerlingen voor op actieve deelname aan een inclusieve, democratische en diverse maatschappij.
- Samenwerking draagt bij aan kansengelijkheid: door kennis, expertise en voorzieningen te verbinden, vergroten we de ontwikkelkansen van ieder kind.

HOOFDSTUK 3 DE BOUWSTENEN VAN OPSPOOR

Om te komen tot goed onderwijs is het pedagogisch didactisch handelen van onze professionals essentieel. Wat zien we in de klas in het handelen van de leerkracht en ondersteuners? Wat is daarin de rol van de directeur, de intern begeleider (ib'er) / kwaliteitscoördinator? En op welke manier kunnen het College van Bestuur en afvaardiging daarvan (de staf) de scholen het beste ondersteunen? Binnen OPSPOOR gelden de inspectiestandaarden. Aanvullend daarop heeft OPSPOOR eigen standaarden, deze zijn opgenomen in onderstaand schema.

Om dit inzichtelijk te maken gaan we uit van onderstaande elementen:

- Wat vraagt goed onderwijs van onze professionals?
- Wat vraagt goed onderwijs van onderwijskundig leiderschap?
- Welke informatie halen we uit de data?

Deze elementen zijn opgebouwd uit:

- De bouwstenen van ons onderwijs.
- De bouwstenen van leiderschap.

Aan de hand van onderstaande indicatoren maken we deze bouwstenen vervolgens zichtbaar en meetbaar.

3.1 BOUWSTENEN ONDERWIJS

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data	Inspectie standaard
	De 8 bouwstenen van goed onderwijs zijn zichtbaar in de scholen aanwezig en worden goed uitgevoerd.	• *Documenten als schoolplan en jaarplan.* • *Ontwikkelgesprekken op clusterniveau.* • *Observaties vanuit les- en schoolbezoeken.* • *Audits.*	• *Schoolplan en jaarplan: ParnasSys.* • *Ontwikkelgesprek: agenda en aanvullend document.* • *Verslaglegging TK.* • *Auditrapport: map vlootschouw.*	
Duidelijke doelen en hoge verwachtingen	Leerlingen weten wat ze leren, waarom, en wat succes betekent: • Er worden concrete doelen gesteld: SMART. • Leerlingen worden meegenomen in de te stellen doelen vanuit de zone van de naaste ontwikkeling. • Doelen worden geëvalueerd en n.a.v. de evaluatie worden doelen bijgesteld. • Focus bij leerkracht en hoge betrokkenheid bij leerlingen, focus en vaste koers bij directie. • Growth mindset is uitgangspunt: alle kinderen kunnen leren/groeien in vaardigheid = succes. • Pedagogische sensitiviteit: - Zien wat ieder kind nodig heeft. - Relaties bouwen, veiligheid creëren, inclusiviteit bevorderen. - Gedrag begeleiden op een ontwikkelingsgerichte manier.	• Dag- en weekplanning. • Periode- en themaplanning. • Werken met het zichtbaar maken van doelen, bijvoorbeeld d.m.v. doelenborden, doelenoverzichten per leerling of andere middelen om de leerlingen bij het stellen van doelen te betrekken. • Evaluaties op periodeplannen/groepsplannen, leerlingplannen, ontwikkelperspectieven, enz. • Er wordt gebruik gemaakt van groeitaal in de school. • Uniformiteit in didactisch handelen. • Hoge verwachtingen in alle klassen.	• Dag- en weekplanning, periode- en themaplanning: in administratiesysteem van de school. Zoals bijvoorbeeld: Map of Momento. • Het zichtbaar maken van doelen, bijvoorbeeld doelenborden en/of doelenoverzichten: weektaken. • Evaluaties: schoolrapportage van ParnasSys, OPP's, groepsplannen, school- en groepsanalyse, enz. • Groeitaal: groeps- en schoolbezoeken.	OP0, OP1, OP2, OP3 OR1, OR2 SKA1, SKA2

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data	Inspectie standaard
Actieve betrokkenheid	Activerende didactiek, betekenisvolle context.	• Leerlingen verwerken de stof zelf in plaats van passief te consumeren. • Authentieke context: de leerstof wordt aangeboden in een situatie die lijkt op de echte praktijk. • Verbinding met voorkennis: de les bouwt voort op wat leerlingen al weten en kunnen. • Coachende leerkracht: de leerkracht begeleidt, faciliteert en stelt vragen, in plaats van alleen zender te zijn.	Stof verwerken in plaats van passief consumeren: weektaak, planbord, coöperatieve en activerende werkvormen of anders. • Betekenisvol aanbod: rijke leeromgeving met beredeneerd aanbod aansluitend op de kerndoelen. • Uitvoering van didactisch model en pedagogisch didactisch handelen van de leerkracht. Moet terug te zien zijn in planning en voorbereiding alsook zichtbaar bij groeps- en schoolbezoeken.	OP3, OP4 OR1
Heldere instructie en modellen	Kwalitatieve instructie: uitleggen, voordoen en begeleiden in kleine stappen. Differentiatie aangepast op de populatie en niveau. Didactisch handelen gericht op progressie van elk kind en van de groep.	• Doelgericht lesgeven met duidelijke instructie (bijv. EDI/Rosenshine). • Activerende werkvormen & variatie. • Doordacht aanbod en boven de leerstof kunnen staan. • Differentiëren en aansluiten bij diversiteit van leerlingen. • Formatief handelen en feedback die verder brengt.	Voor alle punten geldt: • Beredeneerd voorbereiden, reflecteren en doorplannen. • Theoretisch zichtbaar in dag-, week- en periodeplanning. • In de praktijk zichtbaar bij groeps- en schoolbezoeken.	OP0, OP1, OP2, OP3
Feedback en formatieve evaluatie	Formatieve evaluatie: • Informatie over leren wordt gebruikt om het leren en ontwikkelen te verbeteren, zowel cognitieve doelen als sociaal-emotioneel (executieve functies). • Het proces gebruiken om te sturen en bij te stellen.	• Leerlingpopulatie kennen en gegevens benutten voor onderwijsaanbod. • Signaleren, analyseren en concrete, meetbare doelen stellen. • Interventies bepalen op leerling-, groeps- en schoolniveau. • Bijhouden waar elke leerling staat en welke vervolgstap de leerling neemt. • Leerlingen worden uitgedaagd op niveau of zone van naaste ontwikkeling. • De leerkracht differentieert op basis van formatieve evaluatie.	Praktisch: zichtbaar in handelen, houding en gedrag. • Theoretisch: beschreven in systeem van kwaliteitszorg dat planmatig ingezet wordt vanuit:Schoolplan; • Jaarplan; • Schoolrapportage; • Ondersteuningsplan; • Groepsadministratie; • Groepsbesprekingen; • Gesprekkencyclus leerkrachten.	OP2 SKA1, SKA2, SKA3

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data	Inspectie standaard
Veilig stimulerend klimaat	Leerlingen voelen zich gezien, durven fouten te maken.	• Medewerkers modellen gewenst gedrag (zoals fouten maken en kwetsbaar opstellen). • Er wordt actief gestuurd op een positief pedagogisch klimaat en groepsdynamiek. • Inclusiviteit: alle leerlingen mogen er zijn, elke leerling ervaart 'erbij te horen' (sense of belonging). • De school ondersteunt leerlingen in het ontwikkelen van code switchen (El Hadioui): het bewust kunnen bewegen tussen verschillende sociale en culturele contexten, met behoud van de eigen identiteit, zodat zij volwaardig kunnen deelnemen aan school én samenleving. • Werkend vanuit samenwerking met ouders/ verzorgers. • De school werkt planmatig met een doorgaande sociaal-emotionele leerlijn.	• Veiligheidsmonitoring (jaarlijks verplicht). • Vragenlijst leerlingen (en ouders). • 1x per 4 jaar via stichtingsbreed tevredenheidsonderzoek. • Jaarlijks via WMK. • Visie meenemen in schoolgids. • Ouder- en kindgesprekken. • In de praktijk zichtbaar bij groeps- en schoolbezoeken.	OP0 OR2 VS1, VS2
Differentiatie en adaptief handelen	Er is zicht op ontwikkeling en het aanbod is afgestemd op verschillen tussen leerlingen. De leiding is zichtbaar op de werkvloer en stuurt, coacht en spreekt medewerkers aan waar nodig.	• Er wordt gewerkt met een beredeneerde dag, - week- en periodeplanning waarin de ontwikkeling van (groepen/ individuele) leerlingen te volgen is. • Leerlingen (individueel/ groep) worden systematisch gevolgd m.b.v. leerlingvolgsysteem (IEP-Lib) en administratiesysteem (Parnassys). • Bij stagnatie van ontwikkeling vindt er analyse plaats waarop vervolgens een plan van aanpak wordt gemaakt. • Specialisten worden ingezet om het onderwijs te verbeteren en het leerkrachthandelen te versterken. • Hoge verwachtingen voor iedere leerling zijn vanzelfsprekend.		

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data	Inspectie standaard
		• Klassenmanagement is op orde. • Goede lesvoorbereiding en -evaluatie zijn onderdeel van het dagelijks handelen. • In het SOP en OSP staat beschreven wat de school verstaat onder basisondersteuning en wat de school kan bieden aan leerlingen die wat extra's nodig hebben. • OPP's: - Worden geregistreerd bij het ROD. - Worden met ouders en kinderen minimaal 1x per jaar geëvalueerd.		
Reflectie en professionele groei	De professional evalueert zijn eigen impact en leert van collega's.	• Reflectieve en lerende houding ('durf, reflectie, growth mindset'). • Schoolbelang wordt voor eigenbelang gesteld. • Professionele samenwerking: er is gezamenlijke voorbereiding, analyse en het ontwerpen van lessen. • Feedback wordt gevraagd, ontvangen en gegeven. • Lesbezoeken en consultaties worden ingezet als onderdeel van professionalisering. • Verantwoordelijkheid nemen voor eigen ontwikkeling én die van de school. • Eigenaarschap over het eigen handelen en de groep. • Keuzes durven maken op basis van onderwijsbehoeften, handelen vanuit visie en leerlingbelang. • Betrouwbaarheid, veerkracht en voorbeeldgedrag.	Staat beschreven in: • Kwaliteitscyclus; • Kwaliteitszorg; • OSP; • Functioneringsgesprekken. Wordt gemeten bij: • Groepsbezoeken; • Datadagen; • Schoolbezoeken.	SKA1, SKA2, SKA3

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data	Inspectie standaard
Samenwerken met ouders en omgeving	De school werkt vanuit de basisbehoeften (relatie, competentie en autonomie) aan een sterke pedagogische driehoek (kind–ouders–school) en verbindt zich actief met kinderopvang, maatschappelijke partners en de omgeving om een rijke, inclusieve ontwikkelomgeving voor ieder kind te realiseren.	Er is zowel formeel als informeel contact met ouders: • Interactief gebruik van het ouderportaal. • Nieuwsbrief. • Hoge ouderbetrokkenheid bij gesprekken, informatieavonden en activiteiten. • Ouders nemen deel aan MR/ouderpanels en schoolactiviteiten. • Organisatie van laagdrempelige ontmoetingen (oudercafé/themabijeenkomsten/ouderkring). • Inzet van driehoeksgesprekken (ouder–leerling–school). • Regelmatige ouderpeilingen/tevredenheidsmetingen • Samenwerking met partners zichtbaar in het jaarplan. • Duidelijke afspraken over oudercommunicatie.	Feedbackmomenten en jaarlijkse metingen o.a.: • Resultaten uit oudertevredenheidsonderzoeken: WMK, Vensters. • Oudergesprekken vanuit systeem kwaliteitszorg. • Jaarplan en schoolplan (paragrafen samenwerking ouders en omgeving). • Verslagen MR / ouderpanels. • Samenwerkingsovereenkomsten met externe partners. • Analyse van opkomstcijfers bij ouderactiviteiten. • Eventueel wijkanalyse of contextgegevens van de schoolomgeving	OP2, VS1, OR1, SKA2, SKA3

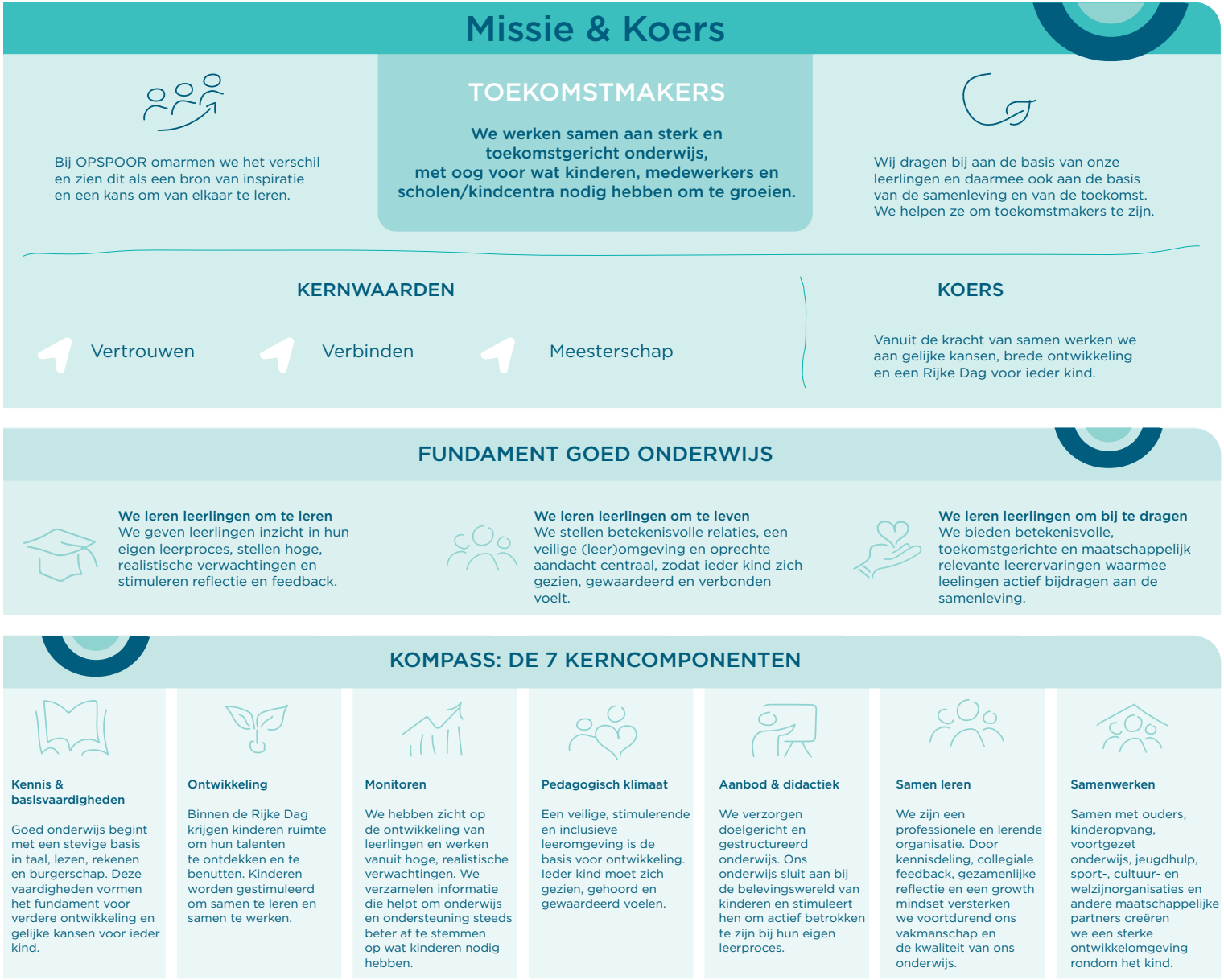
3.2 BOUWSTENEN LEIDERSCHAP

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data
Visiegericht leiderschap	Visie is zichtbaar in de onderwijspraktijk. Er is gedeeld begrip van de visie en er is focus en koersvastheid op doelen die aansluiten bij de visie en strategie.	De visie is herkenbaar in lessen, pedagogisch handelen, inrichting van de school en gemaakte keuzes. • Teamleden kunnen de visie verwoorden én herkennen in hun werk. Zij vertellen hetzelfde verhaal over OP0, OP1, OP2 en OP3. • Er is focus: initiatieven sluiten aan op de koers. • Er is een gedeelde visie op goed onderwijs. • De gedeelde visie wordt in teamverband vertaald naar de eigen context in het stellen van ambities en werkafspraken. • De schoolleider bewaakt prioriteiten en voorkomt versnippering op schoolniveau.	Schoolbezoeken, lesobservaties, audits, schoolplan, schoolgids.
Focus op onderwijskwaliteit	De schoolleider houdt de focus op de ontwikkeling van leerlingen en de kwaliteit van het onderwijs.	• Regelmatige lesbezoeken met inhoudelijke feedback. • Gesprekken gaan over leren en didactiek (niet alleen organisatie). • Kwaliteit van instructie en differentiatie worden gevolgd en besproken. • Directie faciliteert en stimuleert gesprekken over onderwijskwaliteit en de visie van de school.	Observaties in school en klas. Aanwezigheid op school. In gesprek met team en directie.
Data-geïnformeerd werken	Onderwijskundige keuzes zijn gebaseerd op een integrale analyse van kwantitatieve en kwalitatieve data, waarmee de ontwikkeling van leerlingen wordt gevolgd en het onderwijs doelgericht wordt verbeterd.	• Data worden gebruikt om onderwijs te verbeteren: team analyseert systematisch leerlinggegevens. • Data leiden tot concrete acties in de klas en een beredeneerd aanbod en differentiatie. • Leerkrachten weten waar hun leerlingen staan en bereiden samen lessen voor. • Schoolleider stelt verdiepende vragen (‘waardoor komt dit?’) en faciliteert onderlinge samenwerking.	

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data
Professionele leergemeenschap stimuleren	Professionals ontwikkelen zich gezamenlijk door kennis te delen, onderzoekend samen te werken en hun handelen continu te verbeteren ten behoeve van de ontwikkeling van ieder kind.	Leraren leren systematisch samen: • Gezamenlijke lesvoorbereiding en evaluatie. • Open lesdeuren en collegiale consultatie. • Focus op leerproces van de leerlingen en de basisvoorwaarden als pedagogisch handelen en taakgerichtheid (en niet alleen op uitvoering feedbackcultuur binnen het team). • Kennis wordt ook 'van buiten' gehaald, onderzoeken worden vertaald naar de praktijk in de klas.	Observaties in school en klas. Aanwezigheid op school. In gesprek met team en directie.
Vertrouwen, bouwen aan een sterke schoolcultuur, duurzame inzet personeel	Er is een professionele kwaliteitscultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om te leren, elkaar aan te spreken, verantwoordelijkheid te nemen en duurzaam inzetbaar te blijven	• Teamleden spreken elkaar aan en ondersteunen elkaar. • Fouten worden gezien als leermoment. • Hoge verwachtingen voor elkaar. • Lage drempel om hulp te vragen. • Duurzame inzetbaarheid is vast onderwerp van gesprek tussen schoolleiding en medewerkers. • Directie geeft het goede voorbeeld en stuurt bij wanneer professioneel handelen ontbreekt.	Observaties. Vlootschouw. In gesprek met team en directie. Medewerkersonderzoek.
Gerichte professionalisering en coaching van medewerkers	Professionele ontwikkeling is planmatig, sluit aan bij de ambities van de school, de dagelijkse onderwijspraktijk en de ontwikkelbehoeften van medewerkers en leidt tot zichtbaar beter handelen in de onderwijspraktijk.	• Coaching op de werkvloer. • Gerichte ontwikkeldoelen per medewerker. • Gerichte ontwikkeling van het teampresteren. • Follow-up op scholing. • Leerkrachten passen nieuw gedrag zichtbaar toe	Inzet medewerkers in netwerken. Professionalisering medewerkers. Observaties. Data P&O. Ontwikkel- en functioneringscyclus.

	Indicatoren	Meetbaar/zichtbaar	Aanvullende data
Gedeeld leiderschap	De school benut de expertise van medewerkers door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen, eigenaarschap te stimuleren en samen te werken vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs..	• Leiderschap ligt niet alleen bij de directeur: • Medewerkers hebben rollen/verantwoordelijkheden waarbij de directeur eindverantwoordelijk blijft. • Directie werkt nauw samen met IB. • Expertise in het team wordt benut, leerkrachten in staan in hun kracht. • Eigenaarschap ligt laag in de organisatie.	Observaties. Vlootschouw. In gesprek met team en directie
Verander-management en duurzame schoolontwikkeling	De school ontwikkelt zich planmatig en duurzaam door veranderingen doelgericht te realiseren, medewerkers en medezeggenschap actief te betrekken en nieuwe werkwijzen aantoonbaar te borgen.	Veranderingen worden doelgericht en duurzaam ingevoerd: • Duidelijke fasering en planning. • Team wordt meegenomen en betrokken en gaat mee in de verandering. • MR wordt waar nodig tijdig betrokken. • Monitoring van voortgang. • Borging van nieuwe werkwijzen. • Directie staat open voor input van het team, maakt keuzes en houdt focus.	Observaties in school en klas. In gesprek met team en directie.
Reflectie en professionele groei	De schoolleider en het team evalueren systematisch hun handelen, leren van feedback en data en vertalen inzichten naar duurzame verbetering van het onderwijs.	De schoolleider en het team leren continu: • Evaluatie van eigen handelen (wat werkt?). • Feedback wordt actief opgezocht. • Leiderschap is zelflerend en voorbeeldgedrag. • Data en observaties leiden tot bijstelling. • Reflecterend vermogen. • Hoge, realistische verwachtingen van teamleden. • Datadag is vast onderdeel van de kwaliteitscyclus. • Er is mogelijkheid tot collegiale consultaties binnen de eigen school en andere scholen.	Observaties in school en klas. In gesprek met directie. Ontwikkelgesprekken.

3.3 MISSIE, FUNDAMENT, KERNCOMPONENTEN EN BOUWSTENEN IN ONDERLINGE SAMENHANG: (DEEL 1)



HOE WE STUREN OP KWALITEIT

BOUWSTENEN ONDERWIJS

- Duidelijke doelen en hoge verwachtingen;
- Actieve betrokkenheid;
- Heldere instructie en modelleren;
- Feedback en formatieve evaluatie;
- Veilig stimulerend klimaat;
- Differentiatie en adaptief handelen;
- Reflectie en professionele groei;
- Samenwerken met ouders en omgeving.

BOUWSTENEN LEIDERSCHAP

- Visiegericht leiderschap;
- Focus op onderwijskwaliteit;
- Data-geïnformeerd werken;
- Professionele leergemeenschap stimuleren;
- Vertrouwen, bouwen aan een sterke schoolcultuur, duurzame inzet personeel;
- Gerichte professionalisering en coaching van medewerkers;
- Gedeeld leiderschap;
- Verandermanagement en duurzame schoolontwikkeling;
- Reflectie en professionele groei.

RESULTATENMODEL

We sturen op:

- Basisvaardigheden;
- Referentieniveaus;
- Vaardigheidsgroei;
- Trendontwikkeling;
- Tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers;
- Kwaliteitscyclus en kwaliteitsbeeld;
- Passend onderwijs en kansengelijkheid.

ONTWIKKELMODEL

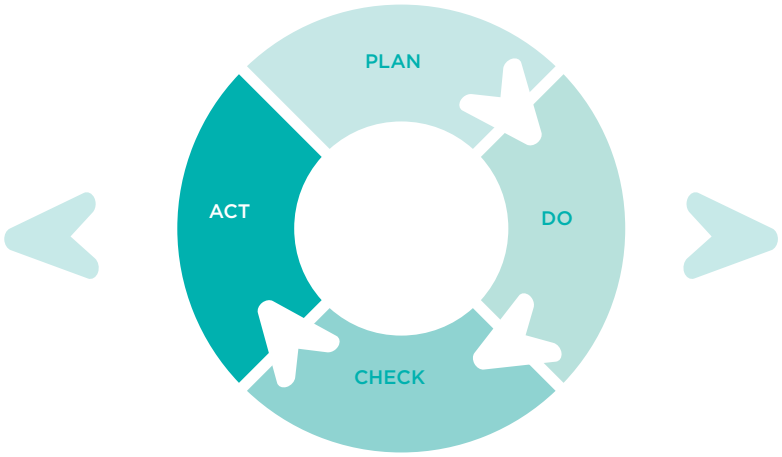
Vier ontwikkelkwadranten:

- Intensief versterken;
- Gericht ontwikkelen;
- Leiderschap verdiepen;
- Versterken en innoveren.

Passende ondersteuning wordt afgestem
op de kwaliteit van het onderwijs en de
ontwikkeling van het leiderschap.

BRONNEN INFORMATIE

- Opbrengsten en referentieniveaus;
- Schoolrapportages;
- Observaties en lesbezoeken;
- Ontwikkelgesprekken;
- Datadagen;
- Audits;
- Tevredenheidsonderzoeken;
- Kwaliteitskalender;
- School- en jaarplannen.



WERKEN IN DIALOOG

- Ontwikkelgesprekken;
- Datadagen;
- Vlootschouw;
- Koersgesprekken;
- Audits;
- Professionele dialoog;
- Reflectie en feedback;
- Leren van en met elkaar.

Samen leren, reflecteren en verbeteren staat centraal.

3.4 OPSPOOR AMBITIE- EN SIGNALERINGSMODEL

Leerlingen hebben voldoende basisvaardigheden nodig voor een goede aansluiting op het vervolgonderwijs en om later in de maatschappij goed te kunnen functioneren. Daarom is het belangrijk dat scholen goed zicht hebben op welke resultaten hun leerlingen behalen. Het onderwijs kan dan tijdig worden bijgestuurd als dat nodig is. Leerlingen kunnen op deze manier een ononderbroken ontwikkeling doormaken. Naast de inspectienormen heeft OPSPOOR eigen ambities op opbrengsten. Een signaal betekent niet automatisch dat een school onvoldoende presteert. Het Ambitie- en signaleringsmodel is bedoeld om tijdig trends en risico's te herkennen. Bij een signaal volgt altijd een nadere analyse, waarbij de context van de school wordt betrokken. Op basis daarvan wordt bepaald of aanvullende ondersteuning of bestuurlijke interventie nodig is.

Onderdeel	OPSPOOR-ambitie	Signaal
Referentieniveau 1F	OPSPOOR-norm is 100% 1F op het 3-jaars gemiddelde, ongeacht schoolweging voor reguliere scholen. Voor GO; OPSPOOR-norm is 75% 1F.	Resultaat onder de OPSPOOR-norm.
Referentieniveau 2F/1S	Boven het landelijk gemiddelde van scholen met dezelfde schoolweging.	Resultaat op of onder het landelijk gemiddelde van vergelijkbare scholen.
Uitstroom GO	OPSPOOR-norm: Uitgaande van leerjaar, leerroute en de schoolstandaard, behaalt 75% van de leerlingen het beoogde niveau op de basisvaardigheden.	Resultaat onder de OPSPOOR-norm.
Trendontwikkeling onderwijsopbrengsten	De onderwijsopbrengsten laten over een periode van drie jaar een stabiele of positieve ontwikkeling zien.	Dalende trend of sterke fluctuaties gedurende twee of meer jaren.
Prognose referentieniveaus	Het percentage leerlingen dat volgens de LVS-prognose op koers ligt om het streefreferentieniveau te behalen ligt op of boven de schoolnorm.	Het percentage leerlingen dat volgens de LVS-prognose op koers ligt om het streefreferentieniveau te behalen ligt onder de schoolnorm, vertoont een dalende trend of laat opvallende verschillen tussen leerjaren, groepen of vakgebieden zien.

vervolg

Onderdeel	OPSPOOR-ambitie	Signaal
Vaardigheids-groei	Op groepsniveau laten leerlingen ten minste de verwachte vaardigheidsgroei zien, passend bij hun uitgangsniveau. Signaal: De vaardigheidsgroei blijft achter bij de verwachte groei in één of meer leerjaren of vakgebieden.	Onvoldoende groei bij groepen of leerjaren, of een dalende trend.
3VO vs. schooladvies	In jaar 3 VO sluit 75% schooladvies aan bij daadwer-kelijk niveau, eventuele verschillen zijn verklaarbaar.	Structureel negatieve afwijking tussen schooladvies en positie in leerjaar 3 VO.
Samenhangend kwaliteitsbeeld	Positief en samenhangend kwaliteitsbeeld op de bouwstenen onderwijs en leiderschap.	Meerdere signalen uit opbrengsten, observaties, audits of kwaliteitsonderzoeken wijzen op risico's.
Kwaliteitscyclus	De kwaliteitscyclus wordt planmatig uitgevoerd en leidt aantoonbaar tot verbetering.	Evaluaties blijven uit, acties worden niet uitgevoerd of leiden niet tot verbetering.
Klachten	Klachten zijn incidenteel van aard, worden zorgvuldig afgehandeld en vertonen geen structurele of terugke-rende patronen.	Er is sprake van een toename van klachten, terugke-rende klachten over hetzelfde onderwerp, een patroon binnen een school of meerdere scholen, of een klacht met een hoog bestuurlijk of maatschappelijk risico.
Verzuim leerlingen	Verzuim wordt tijdig gesignaleerd en aangepakt. Langdurig verzuim, vanaf 16 uur, wordt gemeld.	Er is sprake van een stijgende verzuimtrend of langdurig verzuim (vanaf 16 uur) wordt niet tijdig gesignaleerd en gemeld.
Thuiszitters	Voor iedere leerling is een passend onderwijsaanbod of ontwikkelperspectief beschikbaar. Er zijn geen ver-mijdbare thuiszitters.	Toename van (vermijdbare) thuiszitters, eventueel in combinatie met klachten of langdurige uitval zonder passend perspectief of stijgende trend in het aantal thuiszitters.
Verwijzing naar gespecialiseerd onderwijs	Verwijzingen zijn passend, zorgvuldig onderbouwd en sluiten aan bij de ondersteuningsmogelijkheden van leerlingen en de mogelijkheden van de school.	Sterke stijging of significante afwijking ten opzichte van vergelijkbare scholen of de eigen trend of er zijn signalen dat verwijzingen onvoldoende passend zijn.

vervolg

Onderdeel	OPSPOOR-ambitie	Signaal
Tevredenheid leerlingen	Leerlingen voelen zich veilig, betrokken en gewaardeerd en beoordelen de school positief.	Een gemiddelde score passend binnen de OPSPOOR norm met een daling van meer dan 0,3 punt ten opzichte van de vorige meting of signalen die wijzen op een afname van de sociale veiligheid, het welbevinden of de betrokkenheid van leerlingen.
Tevredenheid ouders	Ouders beoordelen de school positief en voelen zich betrokken bij de ontwikkeling van hun kind.	Een gemiddelde score passend binnen de OPSPOOR norm met een daling van meer dan 0,3 punt ten opzichte van de vorige meting of signalen van afnemende oudertevredenheid, terugkerende knelpunten in de samenwerking of een toename van klachten.
Tevredenheid medewerkers	Medewerkers ervaren een professionele cultuur, vertrouwen, werkplezier en ontwikkelmogelijkheden.	Een gemiddelde score passend binnen de OPSPOOR norm met een daling van meer dan 0,3 punt ten opzichte van de vorige meting of signalen van verhoogd verzuim, werkdruk, knelpunten in de samenwerking of het leiderschap.
Personele continuïteit	Vacatures worden tijdig (< 3 maanden) ingevuld en de inzet van bevoegde medewerkers is geborgd. Tijdelijke onbevoegde inzet is aantoonbaar verantwoord en voldoet aan de wettelijke kaders.	Langdurig openstaande vacatures (> 3 maanden), langdurige of structurele onbevoegde inzet (> 3 maanden), of signalen dat de personele bezetting de continuïteit of kwaliteit van het onderwijs onder druk zet.

HOOFDSTUK 4 DUIDING KWALITEITSBEELD EN INZET ONDERSTEUNING

Om tot een goed en accuraat kwaliteitsbeeld te komen, worden de bouwstenen vertaald in het OPSPOOR Ontwikkelmodel (geïnspireerd op het model situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard) waarbinnen zowel de indicatoren voor goed onderwijs als de indicatoren van de rol van de directie worden weergegeven. Dit ontwikkelmodel wordt per school gemaakt. Aan de hand van deze uitkomsten wordt zichtbaar wat op elke school nodig is aan ontwikkelgerichte sturing om verder te verbeteren en hoe dit het beste ingericht kan worden. Hierdoor kan de sturing situationeel ingericht worden en kan er meer gekeken worden naar de behoefte en (school)ambities van de directie en de mate van betrokkenheid vanuit de ondersteuning. Dit wordt altijd vanuit een meerjarenperspectief geschouwd.

4.1 MONITORING EN STURING

Binnen deze monitoring en sturing wordt samengewerkt tussen directie, afdeling Onderwijskwaliteit, afdeling P&O en het College van Bestuur. Belangrijk hierin is de subjectiviteit van alle betrokkenen. De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en werkt samen binnen de clusters en met de afdelingen. Twee keer per jaar vindt een vlootschouw plaats, geïnitieerd door het College van Bestuur, waarbij hoofd Onderwijs, hoofd P&O, hoofd Bedrijfsvoering aansluiten. Ter voorbereiding schouwen de hoofden alle scholen en bereiden zij samen met de directeuren de input voor die noodzakelijk is voor het monitoren van de scholen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het OPSPOOR Ontwikkelmodel.

4.2 UITVOERING

OPSPOOR ONTWIKKELMODEL

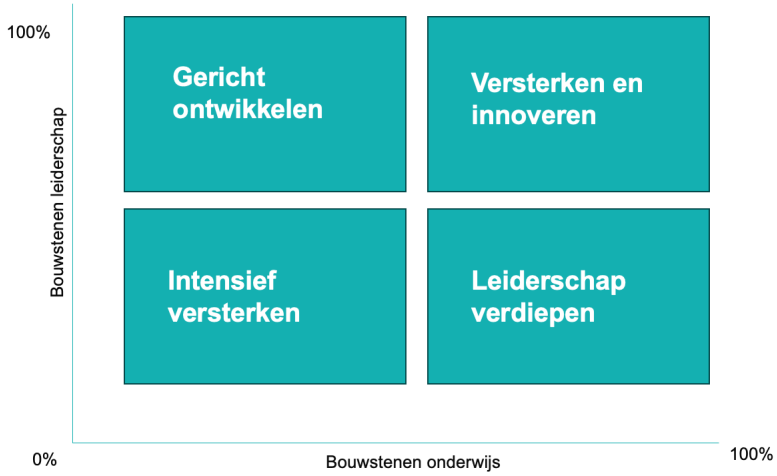
Per school wordt een OPSPOOR Ontwikkelmodel gemaakt. Aan de hand van deze uitkomsten worden alle scholen gepositioneerd op basis van de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van het leiderschap. Dit leidt tot vier ontwikkelkwadranten, die richting geven aan de aard en intensiteit van de ondersteuning vanuit het College van Bestuur en de afdeling Onderwijskwalieit. Hiermee kan er per school maatwerk geleverd worden.
De basis voor het OPSPOOR Ontwikkelmodel komt voort uit:

- De bouwstenen onderwijs;
- De bouwstenen leiderschap;
- OPSPOOR Ambitie- en signaleringsmodel.

De input voor het OPSPOOR Ontwikkelmodel wordt door de directie ingevuld en besproken met de ondersteuning vanuit de afdelingen Onderwijskwaliteit en P&O.

INDICATOREN BOUWSTENEN

Bouwstenen onderwijs	Bouwstenen ontwikkeling leiderschap
Duidelijke doelen en hoge verwachtingen	Visiegericht leiderschap en koersvastheid
Actieve betrokkenheid	Focus op onderwijskwaliteit
Heldere instructie en modelleren	Data-geïnformeerd werken
Feedback, formatieve evaluatie, differentiatie	Professionele leergemeenschap stimuleren
Veilig, stimulerend klimaat	Vertrouwen, bouwen aan een sterke schoolcultuur, duurzame inzet personeel
Differentiatie, adaptief handelen	Gerichte professionalisering en coaching van leraren
Reflectie en professionele groei	Gedeeld leiderschap
Samenwerken met ouders en omgeving	Verandermanagement en duurzame schoolontwikkeling
	Reflectie en professionele groei



Per bouwsteen wordt een schaalgrootte aangegeven.

Zowel vanuit de bouwstenen onderwijs als vanuit de bouwstenen leiderschap komt een gemiddeld percentage. Dit wordt ingevoerd in het OPSPOOR Ontwikkelmodel. Per kwadrant wordt een ontwikkelgerichte ondersteuning ingericht. Dit leidt tot vier ontwikkelkwadranten, intensief versterken, gericht ontwikkelen, leiderschap verdiepen en versterken en innoveren, die richting geven aan de aard en intensiteit van de ondersteuning vanuit het College van Bestuur en de afdelingen. Hiermee kan er per school maatwerk geleverd worden.

4.3 ONTWIKKELGERICHTE STURING

Hieronder wordt per ontwikkelkwadrant de rol van het CvB, de rol van de ondersteuning en de wijze waarop toezicht wordt gehouden op de sturing van de ontwikkeling toegelicht.

INTENSIEF VERSTERKEN

Bij scholen in dit kwadrant is veel ontwikkeling nodig op zowel onderwijskwaliteit als op leiderschap. De continuïteit en kwaliteit van het onderwijs vragen om gerichte en intensieve sturing.

Rol van CvB:

- Kaderstellend.
- Heldere verwachtingen en prioriteiten.
- Sturend richting ondersteunende afdelingen middels een duidelijke opdracht.
- Informerend naar school inzake de opdracht aan de ondersteunende afdelingen.
- Monitorend.

Rol van ondersteuning

- Gezamenlijke afdelingshoofden ondersteunen directie bij opstellen verbeterplan en bepalen acties.
- Maken afspraken met directie over wie wat doet.
- Terugkoppeling verbeterplan aan CvB samen met de schoolleider.
- Intensieve monitoring vanuit BedrijfsBureau en maandelijks gesprek met schoolleider.
- Adviserend naar CvB.

Wat?

- Intensieve en frequente monitoring (datagedreven).
- Verplichte verbeterplannen en gerichte interventies.
- Terugkoppeling verbeterplan aan CvB samen met de schoolleider.
- Inzet van afdeling Onderwijskwaliteit en waar nodig aanvullende expertise.
- Aanwezige ondersteuning op locatie.
- Directieve coaching en begeleiding.
- Vliegende brigade, collega-directeur of externe die naast de directeur staat (co-leading).
- Co-teaching vanuit Ondersteuningscentrum.

GERICHT ONTWIKKELEN

De basis van het leiderschap is aanwezig, maar de onderwijskwaliteit vraagt gerichte versterking. De focus ligt op het verbeteren van het primaire proces.

Rol van CvB:

- Kaderstellend.
- Richtinggevend in doelen en kaders.
- Samenwerking met de schoolleiding staat centraal.
- Monitoren.

Rol van ondersteuning

- Gezamenlijke afdelingshoofden ondersteunen directie bij opstellen verbeterplan en bepalen acties.
- Afspraken maken met directie over wie wat doet.
- Terugkoppeling verbeterplan aan CvB samen met de schoolleider.
- Monitoring vanuit BedrijfsBureau en maandelijks gesprek met schoolleider.
- Adviserend naar CvB.

Wat?

- Verplicht verbeterplan en gerichte interventies.
- Inzet afdeling Onderwijskwaliteit en waar nodig aanvullende expertise.
- Analyse van data en vertaling naar concrete verbeteracties.
- Gerichte professionalisering (bijv. didactiek, differentiatie).
- Coaching en ondersteuning bij implementatie.
- Monitoring van voortgang en resultaat.
- Mogelijkheid voor inzet co-teaching vanuit Ondersteuningscentrum

LEIDERSCHAP VERDIEPEN

De onderwijskwaliteit is op orde, maar het leiderschap is nog onvoldoende stevig om deze kwaliteit duurzaam te borgen en verder te ontwikkelen.

Rol van CvB:

- Kaderstellend.
- Focus op ontwikkeling van leiderschap.

- Reflectie en versterking van sturingskracht.
- Monitoring.

Rol van ondersteuning

- Gezamenlijk gesprek vanuit afdelingshoofden en BedrijfsBureau met schoolleider.
- P&O adviseert op basis van competenties.
- Coaching is mogelijk: vliegende brigade, collega-directeur of externe die naast de directeur staat (co-leading).

Wat?

- Leiderschapscoaching en ontwikkelgesprekken.
- Spiegelen op handelen en besluitvorming.
- Ondersteuning bij het versterken van de professionele leergemeenschap en kwaliteitscyclus.
- Gericht werken aan duurzame borging.
- Collega-directeur of externe die naast de directeur staat (co-leading).

VERSTERKEN EN INNOVEREN

Scholen in dit kwadrant laten zowel sterke onderwijskwaliteit als krachtig leiderschap zien. Deze scholen functioneren als voorbeeld en dragen bij aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Daarnaast is meestal binnen het kwadrant verdere groei en versterking mogelijk. Hieraan wordt actief gewerkt door de school.

Rol van CvB:

- Kaderstellend.
- Stimulerend.
- Ruimte geven voor ontwikkeling en innovatie.
- Monitoring.

Rol van ondersteuning

- Gezamenlijk gesprek vanuit afdelingshoofden BedrijfsBureau.
- Stimuleren van het breder delen binnen OPSPOOR.
- Uitdagen op ontwikkeling, wat staat goed maar kan mogelijk nog beter?
- Aandacht voor borging.

Wat?

- Monitoring op hoofdlijnen.
- Faciliteren van kennisdeling en netwerkleren.

- Betrekken bij audits, ontwikkelgroepen en bovenschoolse trajecten.
- Stimuleren van innovatie en experiment.

Alle scholen vallen binnen een eigen kwadrant. OPSPOOR-breed worden de scholen gepositioneerd en wordt inzichtelijk hoe de totale vloot ervoor staat. Op basis hiervan kan het College van Bestuur de ondersteuning inrichten, jaarlijks evalueren en waar nodig verder aanpassen.

Binnen OPSPOOR zijn de resultaten over het algemeen al in beeld. Alle scholen werken vanuit de reguliere PDCA-cyclus aan kwaliteit. De verdiepende gesprekken met de ondersteunende afdelingen en het koersgesprek naar aanleiding van de vlootschouw met het College van Bestuur leiden tot situationele aanpak in de ondersteuning en monitoring. We volgen hierin tweemaal per jaar, bij de start en halverwege het schooljaar, onderstaande cyclus:

- Ontwikkelgesprekken ondersteunende afdelingen met directie waarbij gezamenlijk wordt gekeken naar de bouwstenen voor onderwijs en leiderschap.
- Analyse afdelingen.
- Vlootschouw.
- Koersgesprek directie met College van Bestuur.
- Monitoring en situationele ondersteuning.

Aan de start van het schooljaar ligt de nadruk op de afspraken die met elkaar worden gemaakt en bij het gesprek gedurende het schooljaar ligt de nadruk op de monitoring daarvan.

4.4 INRICHTING ONTWIKKELGERICHTE BORGING

Scholen die zich bevinden in het kwadrant ‘intensief versterken’ leveren binnen 6 weken na de vlootschouw en na analyse aan de hand van het OPSPOOR Ontwikkelmodel een verbeterplan aan bij het CvB. Dit verbeterplan wordt door de directie toegelicht in een koersgesprek met CvB. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt door de directeur en er worden afspraken gemaakt over eventuele aanpassingen van het verbeterplan en de te behalen mijlpalen.

Na 3, 6 en 9 maanden volgt een monitoringsgesprek met het CvB en hoofd Onderwijs. In beginsel is de verwachting dat de school binnen 1 jaar een significante ontwikkeling laat zien. De afdeling Onderwijskwaliteit monitort de kwaliteit intensief, onder andere door school- en klassenbezoeken, gesprekken met directie en waar nodig aanwezigheid op de datadagen of ondersteuning bij de data-analyse. Van de directeur wordt verwacht dat deze het eigen cluster informeert en ondersteuning vraagt bij de schoolontwikkeling binnen het cluster.

Na 1 jaar vindt een evaluatiegesprek plaats. Van alle gesprekken wordt verslag gemaakt.

Scholen die zich bevinden in het kwadrant ‘gericht ontwikkelen’ leveren binnen 6 weken een verbeterplan aan bij het CvB. Dit verbeterplan wordt door de directie toegelicht in een gesprek met CvB en hoofd P&O. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt door de directeur en er worden afspraken gemaakt over eventuele aanpassingen van het verbeterplan en de te behalen mijlpalen. Het hoofd Onderwijs monitort de voortgang van het verbeterplan op de school. Na 6 maanden vindt een voortgangsgesprek plaats met het CvB en na 1 jaar een evaluatiegesprek. Van alle gesprekken wordt een verslag gemaakt.

Directeuren van scholen die zich bevinden in het kwadrant ‘leiderschap verdiepen’ maken hierover afspraken met het CvB tijdens het koersgesprek. Monitoring vindt hiernaast plaatst in de gesprekkencyclus. Hoofd P&O monitort samen het CvB de voortgang van de leiderschapsontwikkeling van de directeur.

Scholen die zich bevinden in het kwadrant ‘versterken en innoveren’ denken bewust na over het delen van successen en het inzetten voor versterking van de gehele organisatie. Directeuren maken hierover afspraken met het CvB tijdens het koersgesprek. Monitoring vindt hiernaast plaatst in de gesprekkencyclus tijdens het koersgesprek. Hoofd P&O en hoofd Onderwijs volgen hoe de werkzame elementen en successen worden gedeeld binnen de organisatie. Verdere ontwikkeling binnen het kwadrant wordt gevolgd in de koersgesprekken na de vlootschouw.

4.5 AMBITIES VAN OPSPOOR

De opdracht en de ambitie van OPSPOOR zijn duidelijk: goed onderwijs en optimale ontwikkelkansen voor elk kind. Vanuit de gedachte dat we elke dag kunnen werken aan beter onderwijs zullen de scholen van OPSPOOR ook altijd in ontwikkeling blijven. Het CvB streeft ultiem naar alle scholen in kwadrant: versterken en innoveren. Echter gaat het binnen de cultuur van leren en ontwikkelen vooral om de beweging die gemaakt wordt, waarin het CvB op alle scholen groei wil zien in leiderschap en onderwijskwaliteit. De mate waarin groei verwacht en nagestreefd wordt, hangt af van de positie van de individuele school binnen het OPSPOOR Ontwikkelmodel. Wanneer een school zich meer linksonder in het model bevindt, zullen grotere stappen noodzakelijk zijn. Hier wordt situationeel op gestuurd.

HOOFDSTUK 5 ZICHT OP DE BOUWSTENEN

De kwaliteitscyclus van OPSPOOR bestaat uit een aantal structurele kwaliteitsinstrumenten en de kwaliteitskalender. Deze cyclus vormt het hart van de sturing op onderwijskwaliteit en is gebaseerd op de PDCA-cyclus (Plan–Do–Check–Act). De cyclus verbindt beleidsontwikkeling, uitvoering, monitoring en bijsturing op alle niveaus binnen de organisatie.

De bouwstenen van goed onderwijs en het Ambitie- en signaleringsmodel, vormen hierbij het inhoudelijke referentiekader voor kwaliteit. De voortgang en ontwikkeling hierop worden systematisch gevolgd, geanalyseerd en bijgestuurd.

De kwaliteitscyclus van OPSPOOR is een samenhangend geheel van:

- Cyclisch werken (PDCA);
- Inhoudelijke sturing via bouwstenen;
- Structurele monitoring en dialoog (vlootschouw, datadagen, audits);
- Continue vertaling van analyse naar verbetering;
- Planmatig handelen van alle betrokkenen.

Hierdoor ontstaat een lerende organisatie waarin op alle niveaus systematisch wordt gewerkt aan duurzame verbetering van de onderwijskwaliteit. De cyclus krijgt concreet vorm in een jaarlijkse kwaliteitskalender, waarin vaste momenten van planning, monitoring, analyse en bijstelling zijn opgenomen.

5.1 JAARCYCLUS OP SCHOOLNIVEAU

Naast de kwaliteitscyclus vanuit de vlootschouw kent elke school ook een jaarcyclus op schoolniveau. Hoewel de jaarcyclus vaste momenten van monitoring heeft, is de cyclus geen statisch geheel, maar een continu proces van verbeteren en bijsturen. Door deze aanpak wordt de kwaliteit van het onderwijs bewaakt en waar nodig verder versterkt. Binnen OPSPOOR wordt er gewerkt met een kwaliteitskalender waarin de jaarlijkse schoolcyclus is opgenomen. Jaarlijks wordt deze kalender geëvalueerd en daar waar nodig aangescherpt. In grote lijnen ziet deze cyclus er als volgt uit.

Start schooljaar (Planfase)

Het schooljaar start met het concretiseren van ambities en plannen. Doelen voor het komende jaar worden geformuleerd en vertaald naar meetbare resultaten. Op deze manier vormt de start van het schooljaar een stevige basis voor de volgende fasen van de PDCA-cyclus.

- Jaarplannen vormen de basis voor het handelen op schoolniveau.
- De schoolgids wordt vastgesteld.

- Doelen en plannen op groeps- en leerlingniveau worden opgesteld en waar nodig bijgesteld.
- Er wordt actief gewerkt aan zicht op de schoolpopulatie (kenmerken, onderwijsbehoeften).
- Het leren van de leerkracht wordt gestimuleerd door reflectie en professionalisering.
- Het Schoolondersteuningsprofiel (SOP) wordt geactualiseerd op basis van de mogelijkheden van de school.
- Ondersteuningsmiddelen vanuit het Samenwerkingsverband worden op clusterniveau verdeeld:
  --- Clusters maken hiervoor vóór januari een plan.

Najaar – winter (Do & Check)

In deze fase staan uitvoering, monitoring en eerste bijsturing centraal. Afspraken en acties worden in de praktijk gebracht, terwijl resultaten en ontwikkelingen actief worden gemonitord. Door regelmatig te evalueren, kan waar nodig tijdig bijsturing plaatsvinden. Analyse van onderwijspraktijk en eerste opbrengsten.

- Via WMK worden vragenlijsten uitgezet (o.a. welbevinden en veiligheid – VS1/VS2).
- In januari: tussenevaluatie van het jaarplan (ParnasSys) en bijstelling waar nodig.
- In februari: controle en actualisatie van schoolgegevens en leerlingaantallen.

Voorjaar (Check & Act)

In het voorjaar wordt verdiept, geanalyseerd en vooruitgekeken. Resultaten en ontwikkelingen worden onderzocht om inzicht te krijgen in wat goed gaat en waar verbeteringen nodig zijn. Op basis van deze analyse worden acties bepaald, zodat gericht vooruitgekeken kan worden naar de volgende periode.

- Organisatie van datadagen op schoolniveau (analyse en duiding).
- Versterken van zicht op ontwikkeling en ondersteuningsbehoeften (op basis van opbrengsten).
- Start van het formatieproces, in afstemming met de afdeling Onderwijskwaliteit:
  --- Wat is nodig op schoolniveau (personeel, expertise, ondersteuning)?
- Doorlopende analyse en duiding van opbrengsten en ontwikkeling vastgelegd in de schoolrapportage.
- Bespreking van eindtoetsresultaten.
- Voorbereiding op bijstelling van ambities.

Einde schooljaar (Act → nieuwe Planfase)

De jaarcyclus wordt afgesloten met een evaluatie van de behaalde resultaten en het onderwijsproces. Mooie ontwikkelingen, aandachtspunten en verbeterkansen worden in kaart gebracht. Deze inzichten vormen de basis voor de nieuwe planfase, waarin doelen, acties en afspraken voor het komende schooljaar worden vastgesteld. Ambities worden bijgesteld op basis van eindresultaten en analyses.

- Analyse wordt vertaald naar nieuwe doelen en plannen.

- Verantwoording wordt vastgelegd en ingepland.
- Scholingsbehoeften van medewerkers worden in kaart gebracht.
- Jaarplan wordt geëvalueerd en bijgesteld.
- Schoolgids wordt geactualiseerd (mei).

5.2 DOORLOPENDE ONTWIKKELINGSBORGING

Naast de jaarcyclus op schoolniveau en vanuit de analyse ter voorbereiding op de vlootschouw en de situationele ondersteuning naar aanleiding van de vlootschouw kent OPSPOOR ook een intern auditbeleid.

Auditbeleid

Interne audits vormen een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscyclus van OPSPOOR. Zij helpen om zicht te houden op de onderwijskwaliteit, het professionele gesprek te versterken, van en met elkaar te leren en de ontwikkeling van scholen gericht te ondersteunen. Audits dragen bij aan een professionele kwaliteitscultuur waarin openheid, reflectie en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

De interne audits hebben vier doelen:

- Het verkrijgen van een onafhankelijk en integraal beeld van de kwaliteit van het onderwijs en de schoolontwikkeling.
- Het tijdig signaleren van risico's en ontwikkelkansen.
- Het versterken van de professionele dialoog en het leren van en met elkaar binnen OPSPOOR.
- Het bevorderen van een gezamenlijke kwaliteitscultuur en een eenduidige taal over kwaliteit, gebaseerd op het inspectiekader en het kwaliteitsbeleid van OPSPOOR.

Uitgangspunten

Interne audits worden uitgevoerd vanuit de volgende uitgangspunten:

- De bouwstenen van goed onderwijs, de bouwstenen leiderschap en het inspectiekader vormen gezamenlijk het beoordelingskader.
- De audit is ontwikkelingsgericht en ondersteunt de school bij de volgende stap in haar ontwikkeling.
- Monitoring en ontwikkeling gaan hand in hand.
- Transparantie, professionele dialoog en wederzijds vertrouwen vormen de basis van iedere audit.
- De audit richt zich nadrukkelijk op zowel wat goed gaat als op wat verdere versterking vraagt.

Wanneer wordt een audit uitgevoerd?

Een interne audit vindt in principe plaats:

- Eenmaal per vier jaar als onderdeel van de reguliere kwaliteitscyclus.
- Bij de start van een nieuwe directeur (0-meting).
- Op verzoek van de schooldirecteur.
- Op verzoek van het College van Bestuur, bijvoorbeeld wanneer signalen aanleiding geven tot een verdiepend kwaliteitsbeeld.

Werkwijze

Een audit bestaat uit een samenhangend onderzoek waarin verschillende informatiebronnen worden gecombineerd. Hierbij worden onder meer betrokken:

- Documentanalyse.
- Groepsbezoeken.
- Gesprekken met directie, intern begeleider/kwaliteitscoördinator en een afvaardiging van het team.
- Indien passend gesprekken met leerlingen en ouders.
- Analyse van opbrengsten, kwaliteitsgegevens en schoolontwikkeling.

Tijdens iedere audit staan steeds drie vragen centraal:

- Wat gaat goed?
- Wat kan beter?
- Wat is nodig om de volgende ontwikkelstap te zetten?

Rapportage en opvolging

De audit mondt uit in een ontwikkelgericht auditrapport. Het rapport bevat sterke punten, ontwikkelkansen en concrete aanbevelingen voor de verdere schoolontwikkeling. De uitkomsten worden besproken met de schoolleiding, het team en waar passend de medezeggenschapsraad.
Ontwikkelpunten worden vertaald naar het school- of jaarplan en maken onderdeel uit van de reguliere kwaliteitscyclus, de ontwikkelgesprekken en de monitoring door het College van Bestuur en de afdeling Onderwijskwaliteit.
Wanneer tijdens een audit ernstige kwaliteitsrisico's worden vastgesteld, wordt de opvolging versneld georganiseerd en worden aanvullende afspraken gemaakt over ondersteuning, monitoring en verbetering.

Organisatieleren

De opbrengsten van alle audits worden jaarlijks op stichtingsniveau geanalyseerd. Hierdoor worden patronen, succesvolle werkwijzen en terugkerende ontwikkelthema's zichtbaar. Deze organisatiebrede analyse wordt gebruikt voor:

- Het versterken van het kwaliteitsbeleid.
- Het gericht organiseren van professionalisering.

- Het ontwikkelen van bovenschoolse interventies.
- Het doorontwikkelen van het auditstelsel en de kwaliteitscyclus.

De uitvoering staat beschreven in de kwaliteitskaart audits. Deze kwaliteitskaart wordt jaarlijks geëvalueerd, gemonitord en waar nodig bijgestuurd.

5. SLOTWOORD

Samen streven we ernaar dat de kwaliteit van het onderwijs niet alleen zichtbaar is in resultaten, maar ook in de continue ontwikkeling van onze scholen en in het professioneel handelen van onze medewerkers. Kwaliteit ontstaat in de dagelijkse praktijk en wordt gedragen door een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat vraagt om transparantie, reflectie en het waarmaken van onze ambities: openbaar en goed onderwijs met daarin de beste ontwikkelkansen voor elk kind.
Het bewaken en versterken van onderwijskwaliteit doen wij zorgvuldig, breed onderbouwd en in dialoog met alle betrokkenen. Hierbij combineren wij verschillende bronnen van informatie en maken gebruik van een uitgebreide cyclus van monitoring en sturing. Centraal hierin staat het leren van en met elkaar. Binnen OPSPOOR worden scholen en professionals gestimuleerd om samen te werken aan duurzame kwaliteitsverbetering. Zo bouwen wij met elkaar aan toekomstbestendig onderwijs waarin elk kind tot zijn recht komt.